



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

L'APPROCCIO GIAPPONESE AL MANAGEMENT

RELATORE:

CH.MO PROF. GIANFRANCO TUSSET

LAUREANDO: BATTISTI MICHELE

MATRICOLA N. 1135919

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
1. IN EQUILIBRIO TRA STORIA E CULTURA.....	4
1.1. I FATTORI SOCIO-CULTURALI.....	5
1.1.1. The Rice Culture.....	5
1.1.2. Confucianesimo e Collettivismo.....	7
1.2. GLI EVENTI STORICI E L'INFLUENZA STRANIERA.....	10
1.2.1. Taylorismo e Quality Circles.....	10
1.2.2. Paternalism and the Human Factor.....	14
2. GLI OCCHI DELL'OCCIDENTE SUL GIAPPONE.....	16
2.1. THE JAPANESE FACTORY.....	16
2.1.1. Lifetime Employment.....	17
2.1.2. Seniority.....	18
2.1.3. Enterprise Union.....	20
2.2. THE ART OF JAPANESE MANAGEMENT.....	22
3. QUALE FUTURO?.....	26
3.1. THE LOST DECADE E LE CRITICHE AL JAPANESE MANAGEMENT SYSTEM.....	26
3.2. THE END OF JAPANESE – STYLE MANAGEMENT?.....	32
CONCLUSIONI.....	37
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	39

INTRODUZIONE

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di ricostruire gli eventi storici susseguitisi dal secondo dopoguerra in poi e di collegarli alle caratteristiche culturali alla base della società giapponese che hanno portato negli anni allo sviluppo e all'affermarsi nel paese di un pensiero proprio in tema di management e di evidenziarne le peculiarità e le possibilità di sviluppo.

Vista l'efficacia di tale pensiero, che ha portato un paese parzialmente isolato e caratterizzato storicamente dalla produzione di beni qualitativamente mediocri e poco costosi a diventare una delle principali potenze economiche globali, il "Japanese Management System" è stato oggetto, a partire dagli anni '50, di particolari attenzioni da parte di numerosi studiosi, manager ed esperti, al fine di comprenderne le determinanti del successo e la possibilità di replicazione di quest'ultime nelle imprese occidentali.

Nel primo capitolo si tratteranno le due principali teorie circa l'origine delle pratiche di management istituzionalizzate all'interno delle imprese giapponesi, la prima fondata sull'importanza degli elementi socio – culturali propri del paese nipponico (come l'influenza della religione e la volontà di mantenere vive alcune tradizioni centenarie) e con la seconda che invece valorizza l'influenza esercitata dalle politiche, dalla tecnologia e dalle strategie "importate" dai paesi occidentali.

Il secondo capitolo è costruito partendo dal testo di James Christian Abegglen "The Japanese Factory", nel quale vengono per la prima volta identificati e formalizzati i cosiddetti "Tre Pilastri" alla base del "Japanese Management".

Il capitolo si chiude con le considerazioni di R.T.Pascal e A.G.Athos nel loro "The art of Japanese Management", nel quale vengono messe a confronto le organizzazioni occidentali con quelle giapponesi.

Il terzo capitolo, partendo da una breve analisi del periodo di stagnazione economica che caratterizzò la cosiddetta "Lost Decade", analizza invece quali furono le principali critiche che negli anni '90 vennero mosse al sistema gestionale giapponese, terminando con un'analisi sui possibili scenari di sviluppo di quest'ultimo.

1. In equilibrio tra storia e cultura

Il Giappone è un arcipelago vulcanico di circa 7.000 isole, di cui le quattro principali ne costituiscono il 97% dell'area totale e, con tre quarti del paese coperti da montagne, la zona coltivabile ed abitabile è molto limitata e quindi la densità abitativa è molto alta (Totman, 2005).

Queste caratteristiche morfologiche del territorio hanno da sempre condizionato la vita dei cittadini, influenzandone le relazioni sociali e le attività produttive in termine di decisioni di localizzazione, trasporto, limitatezza delle risorse disponibili e conseguente dipendenza dalle importazioni (Marosi, 2003).

Esistono due teorie complementari per poter risalire in maniera quanto più precisa alle origini, e da lì ricostruirne l'evoluzione, del pensiero giapponese in tema di management.

La prima teoria si basa sul fatto che le moderne pratiche di management siano fondate su un insieme di valori e costrutti sociali tipici del Giappone antico, quali confucianesimo, collettivismo e la cosiddetta "Rice Culture" (Odaka, 1993).

La seconda teoria argomenta invece che il sistema manageriale giapponese si sia sviluppato solamente negli ultimi due secoli, a seguito di particolari eventi come il periodo di rapida industrializzazione occorso sotto il periodo Meiji (1867 – 1910) e in forza dell'introduzione di pratiche americane come Taylorismo e politiche di gestione delle Human Resources , poi successivamente modificate e personalizzate dai manager giapponesi (Kono, 1988).

Pur essendo le teorie complementari, risulta utile trattarle separatamente.

1.1. FATTORI SOCIO-CULTURALI

1.1.1 The Rice Culture

Per poter risalire ai principi sui quali si fondano le moderne pratiche di management e del sistema competitivo giapponese, bisogna prima analizzare quali sono le peculiarità e le caratteristiche alla base della società nipponica ed un contributo essenziale dal quale è opportuno partire è quello fornito dallo storico d'impresa Odaka Kunio nel suo “ The Source of Japanese Management”.

Odaka, nel suo elaborato, ritiene che i villaggi di riso del periodo Edo (1602 – 1860), con le proprie regole sociali non scritte e i valori comuni condivisi dai propri membri, siano alla base di quell'insieme di usi e tecniche di governance tipiche delle moderne imprese giapponesi (Odaka, 1993).

I villaggi di riso del 1600 erano infatti caratterizzati da 3 elementi comuni, in qualche modo poi traslati all'interno delle attività produttive nipponiche :

- Life Long Membership

A causa dei limiti dovuti alla tecnologia dell'epoca e alla morfologia del territorio, durante il periodo Edo vi erano poche possibilità di spostarsi da un villaggio ad un altro, costringendo quindi gli abitanti a passare l'intera propria vita all'interno del villaggio di origine.

La prosperità delle coltivazioni e il destino dei villaggi erano dunque strettamente correlate al lavoro ed alla devozione degli abitanti, che dedicavano la propria vita al benessere comune. Da qui si fa risalire l'origine della pratica moderna conosciuta come “Lifetime Employment” (Odaka, 1993).

- Age Based Roles

In queste comunità l'ordine gerarchico e il ruolo all'interno del villaggio erano stabiliti in base all'esperienza e all'età degli individui.

I più giovani venivano solitamente affiancati ai più anziani, iniziando a lavorare sotto la loro supervisione ed acquisendo nel tempo maggiore autonomia secondo una logica di “learning on the job”, in modo tale che, alla fine del processo di apprendimento, oltre alle migliori pratiche di lavorazione del terreno, le nuove leve imparassero anche l'etica lavorativa e il codice comportamentale corretto da mantenere.

Questa è una possibile origine dell'ideale di rispetto degli anziani all'interno delle imprese giapponesi e della pratica moderna conosciuta come "Seniority Based Wages" (Odaka, 1993).

- Collective Behavior

Le attività tipiche di una piantagione di riso richiedevano lavoro di gruppo, spirito di sacrificio e collaborazione.

Per ottenere i migliori risultati era necessario mantenere l'armonia, condividere un obiettivo comune ed evitare comportamenti opportunistici e conflittuali nei confronti degli altri membri della comunità.

I dissapori e i conflitti erano infatti considerati distruttivi per l'ordine pubblico del villaggio e limitati per quanto possibile (Odaka, 1993).

L'obiettivo era quello di mantenere il Wa (和) (termine giapponese traducibile con la parola "armonia") che implica unità pacifica e comunione di intenti all'interno di un gruppo sociale, in cui i membri preferiscono mantenere l'armonia tra di loro piuttosto che perseguire i propri interessi personali (Genzberger, 1994).

Questo tipo di comportamento è tutt'ora alla base delle relazioni tra sindacati e aziende e tra superiori e subordinati (Odaka, 1993).

1.1.2. Confucianesimo e Collettivismo

Originatosi in Cina partendo dagli insegnamenti del filosofo Kǒngfūzǐ, il «Maestro Kong» (551-479 a.C.), il confucianesimo ha da subito esercitato una forte influenza anche in Giappone, Corea e Vietnam e durante il governo Tokugawa, che coincise con il periodo Edo, e successivamente con il governo di Meiji (23 Ottobre 1868 – 30 Luglio 1912), la filosofia di vita e le politiche economiche ispirate al confucianesimo furono fortemente promosse in tutto il Giappone (Vaszkun, Tsutsui, 2012).

Alla base del confucianesimo vi sono la formazione, lo sviluppo dell'individuo e le relazioni umane.

Per Confucio gli uomini possono dividersi in quattro classi: chi ha scienza e virtù per natura, chi le acquisisce con lo studio e la diligenza, chi pur essendo incapace si sforza di acquisirle, e infine chi neppure tende a migliorare¹.

Secondo il filosofo, alla prima classe appartengono i santi e alla seconda gli uomini superiori, cioè i dirigenti e i principi che guidano le masse.

Ogni attenzione, rispetto e dedizione doveva essere quindi dedicata alla loro formazione, poiché destinati a guidare il popolo.

Il confucianesimo, fornendo una serie coerente di valori per le relazioni sociali e l'amministrazione del bene pubblico, si basava su un profondo senso di rispetto della gerarchia, di una forte dedizione all'educazione, al duro lavoro e alle relazioni armoniose dei cittadini (Bellah, 1957) .

Sulla base degli insegnamenti del maestro si è sviluppato quel senso di rispetto delle autorità e degli anziani, principi che sono poi stati traslati all'interno delle moderne imprese giapponesi.

Come si può inoltre vedere dalla seguente tabella , un altro elemento che aiuta a spiegare le differenze tra lo stile di gestione aziendale delle società giapponesi da quelle dei paesi occidentali e Stati Uniti su tutti, è il fatto che la società nipponica sia stata guidata fin dalle sue origini da un insieme di comportamenti e principi ispirati al collettivismo, che può essere considerato come un'integrazione dei valori di uguaglianza e senso di appartenenza ad un gruppo (Hofstede, 2010).

¹ <http://www.treccani.it/enciclopedia/confucianesimo/>

TABLE 4.1 Individualism Index (IDV) Values for 76 Countries and Regions Based on Factor Scores from 14 Items in the IBM Database Plus Extensions

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW ANGLO WORLD	EUROPE C/E EX-SOVIET	MUSLIM WORLD M.E & AFRICA	ASIA EAST ASIA SE	INDEX
1			United States				91
2			Australia				90
3			Great Britain				89
4-6			Canada total				80
4-6				Hungary			80
7			Netherlands				80
8			New Zealand				79
9			Belgium NI				78
10		Italy	Denmark				76
11			Canada Quebec				74
12			Belgium Fr				73
13-14		France	Sweden				72
13-14			Ireland				71
15-16				Latvia			71
15-16			Norway				70
17-18			Switzerland Ge				69
17-18			Germany				69
19					S Africa (wte)		67
20			Switzerland Fr				65
21			Finland				64
22				Estonia			63
23-26				Lithuania			60
23-26							60

continued

TABLE 4.1 Individualism Index (IDV) Values for 76 Countries and Regions Based on Factor Scores from 14 Items in the IBM Database Plus Extensions, continued

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW ANGLO WORLD	EUROPE C/E EX-SOVIET	MUSLIM WORLD M.E & AFRICA	ASIA EAST ASIA SE	INDEX
23-26			Luxembourg				60
23-26				Poland			60
27		Malta					59
28			Austria	Czech Rep.			58
29					Israel		55
30				Slovakia			54
31		Spain				India	52
32							51
33							48
34	Suriname						47
35-37	Argentina						46
35-37						Japan	46
35-37					Morocco		46
38					Iran		41
39-40	Jamaica			Russia			39
39-40					Arab ctrs		39
41-42							38
41-42	Brazil						38
43		Turkey					37
44	Uruguay						36
45		Greece					35
46				Croatia			33
47					Philippines		32
48-50				Bulgaria			30
48-50	Mexico						30

- Source : Geert Hofstede; Gert Jan Hofstede; Michael Minkov : “*Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*”; McGraw-Hill Education pag 95-96

“... individualism, can be defined as a preference for a loosely-knit social framework in which individuals are expected to take care of only themselves and their immediate families.

Its opposite, collectivism, represents a preference for a tightly-knit framework in society in which individuals can expect their relatives or members of a particular in-group to look after them in exchange for unquestioning loyalty. A society's position on this dimension is reflected in whether people's self-image is defined in terms of “I” or “we.”” ²

² <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

Nonostante il Giappone non possa più considerarsi una società collettivista a causa del processo di globalizzazione e modernizzazione che lo sta coinvolgendo dagli anni '90, alcuni esperti ritengono che i principi propri del collettivismo quali senso di appartenenza, propensione al pensiero di gruppo, disponibilità al sacrificio per gli altri e comunanza degli obiettivi propri con quelli della comunità, siano tutt'ora validi e salienti nella società giapponese (Marumaya, 1997).

Un esempio concreto dell'applicazione dei principi collettivisti all'interno delle imprese giapponesi è il cosiddetto “ Ringi System”, ossia la tendenza (almeno idealmente) a prendere tutte le decisioni più importanti valutando l'impatto a lungo termine di ogni scelta, coinvolgendo ogni individuo potenzialmente interessato e valorizzando l'apporto di ogni partecipante al processo decisionale, implementando la soluzione trovata solo a seguito del raggiungimento di un accordo comune tra tutte le parti coinvolte (“Consensus Decision Making Process”) (Chleide, 2015).

1.2. GLI EVENTI STORICI E L'INFLUENZA STRANIERA

1.2.1. Taylorismo e Quality Circles

Con “Japanese Management”, ci si riferisce a quell'insieme di pratiche di management tipiche delle imprese giapponesi e che differenziano la gestione di quest'ultime da quelle straniere (Craig, 2002).

Indipendentemente dai fattori socio-culturali alla base del sistema sociale giapponese elencati in precedenza, il concetto di “Japanese Management” si è sviluppato durante il post seconda guerra mondiale e tali pratiche sono state oggetto di studio da parte della comunità internazionale solo a partire dagli anni 50 del secolo scorso, dopo la pubblicazione del libro “The Japanese Factory” di James Abegglen nel 1958.

Per riuscire ad analizzare gli eventi storici che hanno portato alla nascita di uno stile di management giapponese bisogna però andare indietro negli anni.

Durante il governo Togukawa, per garantire stabilità politica interna, il Giappone è rimasto isolato dal mondo occidentale, aprendosi a quest'ultimo solamente dopo il 1853 con il governo Meiji.

Le attività manifatturiere vennero allora ridisegnate e sviluppate sulla base della tecnologia e delle pratiche organizzative occidentali a partire dall'inizio del 1900, grazie soprattutto alla presenza di esperti americani ed europei invitati dal governo a trasmettere le proprie conoscenze agli industriali giapponesi (Dore, 1973).

Nonostante la possibilità di importare le migliori tecnologie dall'estero, nel Giappone di quel periodo erano però ancora limitati in numero gli operai specializzati e i proprietari del capitale non possedevano competenze manageriali al livello dei loro pari occidentali, così la governance delle aziende veniva spesso affidata agli “oyakata“, ossia dei capisquadra altamente formati ai quali veniva concessa completa autonomia in termini di ricerca, assunzione, training e licenziamento del personale, definizione degli obiettivi e supervisione delle condizioni di lavoro (Dore, 1973).

Sono stati però i principi ispirati al taylorismo, basato sull'organizzazione scientifica del lavoro OSL, un approccio indirizzato allo studio del miglioramento dell'efficienza produttiva e ai metodi di organizzazione del lavoro, ad esercitare fin dagli inizi un'importante influenza sul sistema produttivo giapponese (Vaszkun, Tsutsui, 2012).

Basato sulla leva della divisione del lavoro, intesa come “ripartizione dei processi operativi in attività o gruppi di attività e loro assegnazione ad attori o unità organizzative secondo criteri coerenti con l’obiettivo di ottenere maggiore produttività, (Costa, Gubitta, Pittino, 2014, pag. 16) il lavoro di Taylor era talmente diffuso ed apprezzato in Giappone che venne fondata la “Japanese Taylor Society” appoggiata e sostenuta da Ueno Yoichi, conosciuto come “il padre dell’efficienza” o “ Il Taylor del Giappone” (Tsutsui, 2001).

Obiettivo dello studio di Taylor era quello di pervenire ad un modello di organizzazione del lavoro che riducesse gli sprechi, i tempi di lavoro ed aumentasse la produttività totale.

Questo poteva essere raggiunto attraverso la scomposizione e parcellizzazione dei processi di lavorazione in singole sotto-attività, cui venivano assegnati tempi standard di esecuzione ai quali i lavoratori dovevano strenuamente attenersi.

Sull’onda del successo delle pratiche Tayloriste, nel 1917 Ikeda Toshiro ed un gruppo di suoi colleghi lanciarono il magazine “Efficiency”, che diede inizio al “Movimento dell’efficienza” giapponese (Nakase, 1978).

Nel 1927, poi, Imaizumi Kaichiro introdusse in Giappone il movimento “German Rationalisierung”, che ben presto andò a fondersi con i principi propri del Taylorismo.

Nonostante il processo di apertura alle teorie tayloriste avvenne sotto la spinta di imprenditori e industriali privati, furono però le imprese possedute dal governo ad implementare per prime le pratiche proprie dello “Scientific Management”, quali pianificazione e standardizzazione del lavoro e definizione di tempi e costi standard (Vaszku, Tsutsui, 2012).

Il taylorismo basava però le proprie radici esclusivamente sulla necessità di ridurre gli sprechi e i costi unitari, anche a discapito di considerazioni in termini di qualità.

Fino alla fine della seconda guerra mondiale in Giappone il concetto di qualità non era ancora largamente diffuso finché non venne fondata nel 1949 l’ “Union of Japanese Scientists and Engineers” (JUSE), per invitare accademici stranieri a tenere seminari relativi al concetto di “Quality Control” (Nonaka, 1993).

Le teorie e i benefici relativi al QC cominciarono così a diffondersi soprattutto grazie agli interventi di Homer M. Sarasohn e Charles W. Protzman, appartenenti allo staff del “ U.S. General Headquarters’ Civil Communications Sections “ (CCS), sebbene inizialmente rivolti esclusivamente ai top manager.

I seminari tenuti dallo JUSE cominciarono ad ottenere sempre maggiore attenzione però grazie al seminario di 8 giorni a partire dal 10 Luglio 1950 tenuto da W. Edwards Deming, che coinvolse anche ingegneri giapponesi e semplici lavoratori (Nonaka, 1993).

A seguito delle teorie esposte durante questi seminari, cominciarono sempre di più a diffondersi all'interno delle imprese giapponesi specifici gruppi di lavoratori dediti al controllo della qualità attraverso ispezioni nelle sedi e analisi dei processi di lavorazione.

Uno dei primi esperimenti di questo tipo è quello avvenuto nella “ Sumitomo Electric Industries LTD” nel 1960, dove venne istituito il “ Shop Workers Confabulations”.

Durante gli incontri tenuti due volte al mese, i lavoratori parlavano dunque dei problemi dei loro negozi, di come pulire efficacemente i locali, di sicurezza sul posto del lavoro, di costi e di qualità, grazie all'ausilio di diagrammi causa-effetto e distribuzioni di frequenza (Nonaka, 1993).

Visti i risultati positivi ottenuti da questo gruppo di controllo, cominciarono sempre di più a diffondersi e a formalizzarsi i cosiddetti “ Quality Circles”.

I circoli di qualità sono piccoli gruppi di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro all'interno di un'azienda e che si ritrovano regolarmente per la discussione e la risoluzione dei problemi riscontrati durante l'attività lavorativa³.

I circoli di qualità si basavano sul rispetto dell'individuo umano, in quanto i consigli e le critiche mosse dai dipendenti erano parte fondante del progetto e venivano quindi positivamente accolte, in contrapposizione alla tradizionale assunzione basata sul sospetto e la sfiducia tra management e dipendenti (Nonaka, 1993).

I circoli di qualità, oltre a vigilare sui concetti di efficacia ed efficienza produttiva, costruivano inoltre mutua collaborazione e fiducia tra manager e subordinati, spingendo gli individui a confrontarsi, ad interessarsi alla propria azienda e a contribuire allo sviluppo di quest'ultima.

Per avere un Circolo di Qualità di successo, i dipendenti dovevano essere interessati nel partecipare ai gruppi di controllo e credere che la loro partecipazione e il loro apporto potesse dare concreti benefici a loro stessi e all'intera organizzazione (Nonaka, 1993).

³ <http://www.businessmanagementideas.com/management/quality-circles/quality-circles-q-c-meaning-objectives-and-benefits/6302>

Questi circoli potevano portare infatti benefici intangibili in termini di aumento del morale dei lavoratori, incremento dell'attitudine al lavoro di gruppo, miglioramento delle doti comunicative e soddisfazione del proprio lavoro , nonché benefici tangibili quali risparmio dei costi, miglioramento della qualità e della produttività.

Ruolo del top management era quello di supportarne e promuoverne le attività senza direttamente prenderne parte, servendosi di manager intermedi che avevano il compito di relazionarsi direttamente con i dipendenti (Wood, 1993) (Oberdling, 1998).

1.2.2. Paternalism and the Human Factor

Fin dagli inizi del 1930, gli studi di Hawthorne cominciarono a dimostrare come le performance di un gruppo di lavoro potessero essere superiori alla semplice somma dei singoli risultati ottenibili individualmente e varie tecniche furono sviluppate negli Stati Uniti per favorire la coesione e il lavoro di gruppo tra lavoratori e manager (Pindur, 1995).

In Giappone le prime formalizzate politiche di gestione delle risorse umane vennero introdotte così durante l'occupazione degli americani dopo la fine della seconda guerra mondiale, ma ebbero un effetto meno rivoluzionario rispetto a quanto avvenne negli USA (Vaszkun, Tsutsui, 2012).

Questo avvenne innanzitutto perché il Giappone, aprendosi all'occidente solo a fine XIX secolo ed iniziando più tardi il proprio processo di industrializzazione e sviluppo, poté beneficiare dei benefici del cosiddetto "Late Development".

Secondo la teoria proposta da Alexander Gershenkon, i paesi meno sviluppati (come il Giappone del periodo Meiji) possono appropriarsi delle tecnologie e delle tecniche di governance proprie dei paesi più moderni, potendo implementarle e potenziarle riducendo i rischi di adozione di pratiche sbagliate (Gershenkon, 1962).

Proprio per questo motivo, i manager giapponesi riconobbero fin dall'inizio del proprio processo di industrializzazione la necessità di introdurre politiche di welfare aziendale, al fine di ridurre i conflitti all'interno dell'impresa avvenuti invece in altri stati (Vaszkun, Tsutsui, 2012).

Tsutsui (1998) sostiene infatti che le politiche di welfare aziendale quali benefits e diritti dei lavoratori, l'adozione di mantra aziendali e pratiche di gestione del personale che enfatizzano la sicurezza del posto del lavoro e la fedeltà, siano stati da sempre un elemento distintivo dell'approccio giapponese alla gestione aziendale (e secondo Odaka trovano le proprie radici negli usi e nelle tradizioni dei villaggi di riso del periodo Medo).

In aggiunta, fin dall'inizio degli anni '20, vennero approvate le prime leggi nazionali circa l'età pensionabile, sussidi di disoccupazione, salario minimo e indennità di infortunio (Cole, 1971).

Un'altra causa del minore impatto delle politiche di HR introdotte dagli americani negli anni '40 è dovuta dall'eredità lasciata dalle ideologie collettiviste del XIX secolo.

Le imprese giapponesi furono infatti da sempre particolarmente inclini all'adozione di politiche di management che enfatizzassero il lavoro di gruppo piuttosto che lo sforzo e la responsabilità individuale e i manager erano già consci che i lavoratori erano capaci e pronti a collaborare attivamente all'organizzazione del lavoro.

Mentre negli USA all'inizio molto le spesso le politiche di gestione del personale venivano viste come parallele (o quanto meno in contrasto) alle teorie di Taylor che consideravano il personale come un asset tangibile al pari di un macchinario, in Giappone le prime vennero viste fin dagli albori come parte integrante e complementare di quest'ultime per raggiungere risultati migliori e divennero elemento fondante del successo giapponese (Cole, 1971).

Così facendo, le organizzazioni giapponesi crearono sovente delle strutture e dei meccanismi di gestione del lavoro che favorissero la cooperazione e prevenissero l'alienazione dei lavoratori mantenendo comunque risultati positivi in termini di efficienza (concetto conosciuto come "Gemeinschaft", ossia organizzazione aziendale dove gli individui sono uniti da un sentimento di affetto e l'organizzazione è vista come una comunità ed una famiglia) (Firkola, 2006).

2. GLI OCCHI DELL'OCCIDENTE SUL GIAPPONE

2.1. The Japanese Factory

Durante il periodo che va dalla fine della seconda guerra mondiale fino agli anni '70, l'economia giapponese crebbe rapidamente spinta dalla necessità di raggiungere il livello delle potenze occidentali e questo avvenne, come detto sopra, soprattutto grazie all'importazione delle loro migliori tecnologie.

Obiettivo delle imprese nipponiche era però anche quello di riuscire a prevenire ed evitare le problematiche e le situazioni di conflitto che tipicamente avvenivano nelle imprese europee ed americane, relativamente al rapporto lavoratore-superiore, all'alienazione del lavoratore ed alle conseguenze di un eccessivo spirito individualista di manager e dipendenti.

La risposta a questi problemi fu individuata nel tentativo di integrare, nelle pratiche di gestione aziendale, i principi cardine della "Rice Culture" che hanno costituito poi la base del successo delle imprese giapponesi (Hsu, 1999).

Le unicità di queste pratiche sarebbero però passate quasi sotto traccia se James Christian Abegglen non avesse dedicato la propria vita allo studio delle aziende giapponesi.

Abegglen, un'ex marine americano, arrivò in Giappone nel 1955 come ricercatore per la "Ford Foundation" per condurre uno studio sulle imprese giapponesi e la loro organizzazione aziendale e riassunse i suoi risultati nell'opera "The Japanese Factory" del 1958.⁴

La sua conclusione principale fu quella che il processo di industrializzazione giapponese trovasse le sue radici profonde nelle caratteristiche culturali e sociali proprie della civiltà nipponica e che quindi tale processo risulti essere necessariamente differente da quello avvenuto negli USA e nell'Europa Occidentale (Abegglen, 1958 , pag 2).

Abegglen fu inoltre il primo ad individuare tre caratteristiche uniche delle imprese giapponesi di quel periodo, fattori che rimangono tutt'oggi l'elemento centrale alla base della definizione di "Japanese Management System".

Queste tre caratteristiche (Lifetime Employment, Seniority-Based Wages ed Enterprise Unions), note come "I tre pilastri" o "I tre tesori sacri" del management giapponese, sono tutte riconducibili alle pratiche tipiche dei villaggi di riso del periodo EDO (Abegglen, 1958).

⁴ <https://prabook.com/web/james.abegglen/2185413>

2.1.1. LIFETIME EMPLOYMENT

Il primo pilastro è quello del cosiddetto “Lifetime Employment” (in giapponese “Shushin Koyo”) ossia la pratica di consentire e incentivare la partecipazione del lavoratore alla realtà aziendale per tutta la sua vita lavorativa (Abegglen, 1958).

Per poter comprendere pienamente le ragioni alla base di questa devozione dei lavoratori ad una determinata impresa, bisogna però tenere in considerazione il contesto storico del Giappone post seconda guerra mondiale.

A seguito delle gravi perdite sostenute durante il conflitto e della necessità di ricostruire e dare slancio all’economia nazionale, nel periodo compreso tra gli anni ‘50 e ‘60 la stabilità e la sicurezza del posto del lavoro erano esigenze tanto dei lavoratori quanto degli imprenditori (Olejniczak, 2013).

I lavoratori, nel Giappone dell’immediato dopoguerra, vedevano infatti nelle imprese gli unici soggetti in possesso delle risorse necessarie per la sopravvivenza delle comunità locali.

Durante il periodo di crescita accelerata, invece, i lavoratori rimanevano all’interno dell’impresa per le opportunità di crescita professionale e per l’assenza di sviluppati sistemi di sussidi di disoccupazione statali o di un consolidato sistema pensionistico (Olejniczak, 2013).

Dal punto di vista degli imprenditori, il desiderio di mantenere per il più tempo possibile un dato soggetto nella forza lavoro aziendale era dettato dalla scarsa disponibilità di lavoratori specializzati e dagli elevati costi di formazione da sostenere per ogni neo-assunto.

Durante quegli anni era inoltre diffusa l’opinione che i giovani neo-laureati, più che un determinato lavoro, cercassero un’azienda alla quale dedicarsi completamente e tutto il processo di reclutamento e assunzione era quindi basato su un accordo tacito che legava il lavoratore ad accettare l’offerta dell’azienda con la promessa di ricevere da quest’ultima supporto e affiancamento continuo (Olejniczak, 2013).

A seguito dell’assunzione, il lavoratore veniva allora inserito in un programma di formazione generale della durata di circa 6 mesi, durante i quali l’enfasi veniva posta sull’assimilazione delle regole relative a come lavorare e a come comportarsi all’interno dell’impresa.

Dopo questo periodo il neo-assunto veniva quindi inserito in una determinata funzione aziendale, dove avrebbe imparato dai colleghi più anziani a svolgere un determinato lavoro. Questa pratica influenzava direttamente le politiche di assunzione, formazione e trasferimento del personale, che interessavano i potenziali lavoratori fin dagli ultimi anni dell’università.

Per gli studenti universitari questo significava infatti entrare in contatto con l'impresa da studenti e lasciare il posto di lavoro all'età di 55 anni.

Successivamente all'inserimento ed alla formazione iniziale, ogni 3/5 anni il lavoratore veniva trasferito in una nuova sezione, solitamente presso una sede dislocata in un'altra regione del Giappone (Firkola, 2006) (Olejniczak, 2013).

Questi trasferimenti continui erano necessari per permettere all'individuo di avere una concezione globale dell'attività d'impresa e delle interdipendenze tra i diversi job (Sasaki, 1990).

Ai lavoratori veniva data poca libertà di scelta circa i trasferimenti, i quali venivano imposti dalla società sulla base delle proprie necessità e tutta la relazione si basava sul trade-off sicurezza del posto di lavoro offerta dall'impresa e fedeltà garantita dal dipendente (Chen, 2004).

Diffusa soprattutto nelle organizzazioni di grandi dimensioni, tale opportunità era però riservata esclusivamente ai neolaureati maschi e preclusa al personale femminile, che anzi veniva molto spesso incoraggiato a lasciare l'azienda una volta contratto matrimonio.

Si stima che tale pratica interessasse circa il 30% della forza lavoro totale delle grandi imprese giapponesi (Bird, 2002) .

2.1.2. SENIORITY

Il secondo pilastro individuato da Abegglen è la cosiddetta “Seniority – Based Wages ” (in giapponese “Nenko joretsu chingin gata”), ossia un sistema secondo il quale promozioni ed aumenti salariali erano determinati sulla base del numero di anni trascorsi all'interno dell'azienda (Abegglen, 1958).

Secondo questa logica, i neo-assunti venivano inseriti in azienda con un contratto al minimo salariale indipendentemente dalle loro competenze e vedevano poi i propri stipendi aumentare proporzionalmente alle capacità acquisite ed all'anzianità maturata.

Come nei villaggi di riso del periodo Edo, l'addestramento avveniva principalmente “on the job”, con i più giovani che osservavano i comportamenti e le attività dei colleghi più esperti. Successivamente, i neo-assunti iniziavano a svolgere le proprie mansioni sotto supervisione, per essere infine capaci di realizzare il proprio lavoro autonomamente (Firkola, 2006) (Olejniczak, 2013).

Alla base di questo meccanismo vi era la completa disponibilità dei lavoratori più anziani a condividere il proprio Know-How e le proprie conoscenze ai più giovani, certi di non doversi preoccupare di un'eventuale concorrenza interna e di perdere il lavoro a vantaggio del nuovo collega (Firkola, 2006) (Olejniczak, 2013).

Anche le promozioni erano direttamente collegate al periodo trascorso all'interno dell'azienda e quest'ultime generalmente non avvenivano prima dei trent'anni d'età e solitamente interessavano in blocco tutto il gruppo di lavoratori del quale l'individuo faceva parte (per favorire la coesione e l'armonia tra i colleghi) (Firkola, 2006) (Olejniczak, 2013).

Anche in questo caso risulta comunque opportuno contestualizzare questo fenomeno nel Giappone degli anni '50.

Una progressione di carriera basata sull'anzianità è innanzitutto conseguenza ed elemento cardine del "Lifetime Employment" sopra descritto, in quanto tale meccanismo garantiva fedeltà all'azienda, scoraggiava comportamenti opportunistici e ricerche di nuove opportunità di carriera e soprattutto motivava i dipendenti sul posto di lavoro.

Inoltre, a causa dell'inadeguatezza del sistema scolastico giapponese a sostenere completamente la continua e crescente richiesta di personale altamente specializzato, le imprese trovavano nella valorizzazione del personale esperto e nello sviluppo di programmi di formazione e crescita continua interna ai confini aziendali, l'unica soluzione possibile per garantirsi una risposta costante alle necessità del mercato in espansione (Firkola, 2006) (Olejniczak, 2013).

L'anzianità non era però l'unica determinante della remunerazione dei lavoratori giapponesi e vi erano comunque ulteriori vie per favorire le carriere dei giovani più promettenti, ad esempio affiancandoli ai supervisor più esperti e competenti oppure trasferendoli presso le sedi più importanti dell'azienda.

In generale dunque, promozioni e stipendi erano quindi determinati sulla base di una combinazione merito – anzianità di servizio, con maggiore enfasi posta però sul secondo elemento (Bird, 2002).

2.1.3. ENTERPRISE UNION

Il terzo pilastro individuato da Abegglen si fonda sulle caratteristiche delle cosiddette “Enterprise Union” (in giapponese “Kigyo Betsu Rodokumiai”) (Abegglen, 1958).

A differenza della situazione vissuta dai colleghi occidentali, le associazioni dei lavoratori giapponesi non erano basate sulla condivisione di una data professione, ma semplicemente sull'appartenenza ad una stessa azienda.

Facevano parte dell'Enterprise Union, infatti, tutti i dipendenti a tempo pieno di una data impresa, purché al di sotto del livello gerarchico di capo reparto, mentre ne erano esclusi i manager e i lavoratori part-time (Firkola, 2006) (Olejniczak, 2013).

Il compito delle Enterprise Union era quello di mettere in contatto lavoratori e dirigenza, per discutere delle richieste dei dipendenti e contribuire alla definizione della strategia aziendale. Nonostante la caratteristica principale di queste organizzazioni fosse proprio la rappresentazione degli specifici interessi dei lavoratori dell'azienda, per aumentare il proprio potere di contrattazione durante le periodiche rivendicazioni salariali di ogni primavera, nelle quali si contrattava l'aumento previsto per l'anno successivo, le varie unioni di lavoratori definivano collettivamente degli obiettivi minimi da raggiungere e le manifestazioni sindacali avvenivano in questo caso contemporaneamente in tutte le imprese (azione conosciuta come “Shunto”) (Hagiwara, 2002).

Attraverso una contrattazione decentrata per quanto riguardava le condizioni lavorative e la sicurezza del posto del lavoro ed un'altra collettiva per quanto riguardava gli aumenti salariali, i lavoratori giapponesi hanno potuto così vedere (quanto meno nel periodo 1950-1980) ottimi risultati riducendo al minimo gli scontri con la dirigenza.

Alla base di ogni rivendicazione vi era infatti il tentativo, da entrambe le parti, di ridurre il più possibile le situazioni di tensione e di conflitto attraverso una gestione armoniosa e cooperativa delle trattative (Abegglen, 1958, pag 54).

Adottando una struttura di questo tipo, le unioni di lavoratori giapponesi hanno potuto inoltre mantenere un elevato livello d'indipendenza dallo stato e dai principali partiti politici nazionali (The Asian Pacific Journal, 2008)⁵.

⁵ <https://apjif.org/-John-Benson/2938/article.html>

Nel periodo di forte crescita economica vissuto dal Giappone tra gli anni '50 e la fine degli anni '80, per le imprese il sistema basato su questi tre pilastri supportava la crescita aziendale ed era efficiente in termini di costi.

Finché l'economia e la domanda crescevano, aumentava infatti anche la necessità di reperire nel mercato nuova forza lavoro giovane e a basso costo e, visto che il sistema salariale fortemente basato sull'anzianità aziendale portava gli stipendi dei neo-assunti a rimanere bassi per un periodo di tempo abbastanza lungo, il costo del lavoro rimaneva sotto controllo (Firkola,2006).

Il "Seniority Based System" rendeva inoltre sconveniente per i lavoratori cercare un nuovo impiego anche qualora si considerassero insoddisfatti, in quanto avrebbero perso tutti i benefici accumulati nel corso degli anni e le imprese riuscivano così ad evitare di dover sostenere nuovi costi di selezione, inserimento e formazione del personale (Ibid).

La prospettiva di rimanere per tutto l'arco della propria vita lavorativa all'interno dell'azienda aumentava inoltre il commitment dei lavoratori, che vedevano legate indissolubilmente le proprie fortune a quelle dell'impresa.

Conseguenza di ciò, oltre all'aumento dello sforzo e della dedizione personale, vi era un forte senso di fedeltà e collaborazione tra i dipendenti che si traduceva in un over-performance di tutto il gruppo di lavoro (Firkola,2006).

Dal punto di vista dei lavoratori, i principali benefici derivanti dalle attività delle Enterprise Union e dai meccanismi propri del Lifetime Employment erano la sicurezza e la stabilità del posto di lavoro.

La considerazione della propria azienda come una famiglia e dei colleghi come compagni rendeva poi generalmente l'esperienza lavorativa soddisfacente e stimolante, con ripercussioni positive sul morale.

Uno sviluppo di carriera basato sull'anzianità garantiva inoltre ai dipendenti le risorse finanziarie necessarie a soddisfare i bisogni specifici di ogni fase del proprio ciclo di vita, permettendogli di sposarsi, acquistare casa e avere figli, grazie anche ai benefit offerti dalle imprese (Firkola,2006).

2.2. The Art of Japanese Management

Nonostante l'opera di Abegglen accese una prima luce sul mondo manageriale giapponese nel 1958, le attenzioni dell'occidente sul paese nipponico conobbero un'impennata solamente durante gli anni '70 a seguito della sua rapida espansione economica di quegli anni, ed è proprio in questo periodo, che va fino a metà 1980, che si vedono la maggior parte delle pubblicazioni sul tema (Olejniczak, 2013).

Una delle principali è senza dubbio "The art of Japanese Management" di R.T.Pascal e A.G.Athos del 1981, attraverso la quale gli autori cercano di evidenziare le analogie e le differenze di gestione tra le imprese giapponesi e quelle americane, principalmente mettendo a confronto la storia e le caratteristiche della "Matsushita Electric Company" di Konosuke Matsushita e dell'"ITT" di Harold Geene.⁶

Lo strumento principale utilizzato nello svolgere questa analisi è il "modello delle 7S" di Peter e Waterman (divenuto poi noto come il "McKinsey 7S Framework"), il quale identifica sette elementi propri di ogni organizzazione che devono essere allineati per il raggiungimento del successo (Athos, Pascal, 1981, pag. 97-98-99).

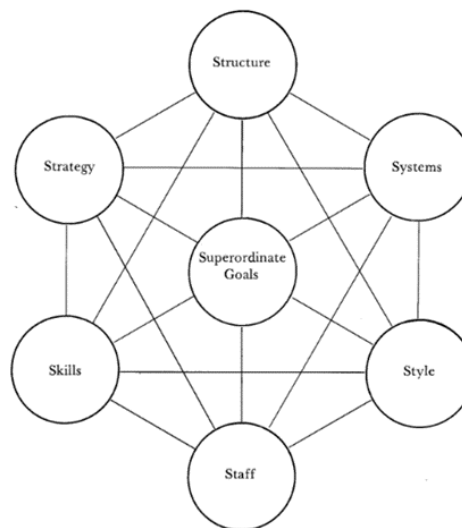
Strategia	Piano o corso di azione che conduce alla distribuzione nel corso del tempo delle scarse risorse di un'azienda per conseguire obiettivi definiti
Struttura	Caratterizzazione dell'organigramma (grado di centralizzazione – decentralizzazione, importanza attribuita staff – linea)
Sistemi	Come le informazioni fluiscono nell'organizzazione (procedure, processi di routine, moduli)
Staff (il personale)	Caratteristiche demografiche delle persone che vivono in un'organizzazione
Stile	Schemi di comportamento dei principali dirigenti e stile culturale dell'organizzazione
Skills (le capacità)	Capacità distintive del personale chiave dell'azienda

⁶ Nella tesi è stata utilizzata la versione tradotta "Le sette S, ovvero l'arte giapponese di gestire con successo l'azienda, con introduzione di Giovanni Agnelli"

Superiori obiettivi	Concetti spirituali o importanti ai quali si dedicano un'organizzazione e i suoi membri.
---------------------	--

Le prime 3 S del modello (strategia, struttura e sistemi) costituiscono gli elementi “Hard” di ogni organizzazione e non variano eccessivamente tra aziende simili, seppur geograficamente e culturalmente lontane.

Le ultime 4 S invece (staff, stile, skills, superiori obiettivi) costituiscono gli elementi “Soft” dell’impresa, ossia fondati sullo specifico contesto culturale di appartenenza dell’organizzazione e sulle caratteristiche e sulle scelte personali adottate dai manager (Athos, Pascal, 1981).



Source : <https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Structure-is-not-organization.pdf>

Athos e Pascale ritengono che gran parte delle differenze tra i risultati delle imprese statunitensi e quelle giapponesi possano ricondursi al diverso modo di gestire le Soft S, con particolare attenzione ai “superiori obiettivi” (anche indicati come “Common Value”) che fungono da raccordo tra le Soft e le Hard S e che venivano spesso sottovalutati, seppur con le dovute eccezioni, dalle imprese occidentali (Athos, Pascal, 1981).

Secondo gli autori, gli obiettivi di ordine superiore dovrebbero essere significativi, durevoli e raggiungibili e dovrebbero riguardare ogni campo d’influenza dell’azienda, cercando di collegare gli scopi aziendali (i beni, i servizi e i profitti) ai valori umani.

Questi obiettivi possono riguardare numerosi aspetti quali : i mercati esterni dell'impresa, ponendo l'accento sul valore dei prodotti e dei servizi per l'umanità, le operazioni interne all'azienda, concentrandosi ad esempio sulla produttività e l'efficienza, il rapporto dell'azienda con la società circostante, in termini di onorabilità dei valori e delle aspettative della comunità e il rapporto dell'azienda con la religione e la cultura di riferimento. Nel caso della Matsushita questo si traduceva nel distribuire prodotti affidabili e a basso costo ai clienti, implementando un processo di produzione di prima qualità e contribuendo allo sviluppo dell'economia locale integrando nella filosofia aziendale i valori propri del confucianesimo (Athos, Pascal, 1981, pag 228-229).

Furono proprio i principi ispirati dal confucianesimo (rispetto, fedeltà e armonia), così come dal Buddismo (umiltà, etica lavorativa, lavoro per il bene comune) e dal Bushido (onore, fedeltà e impegno), a portare Konosuke Matsushita nel 1933 a istituzionalizzare nella propria azienda i cosiddetti “7 principi guida”, tutt'ora validi e mantenuti immutati anche in Panasonic⁷ :

- Service to the public : fornendo prodotti di alta qualità a prezzi ragionevoli si contribuisce al benessere pubblico
- Fairness and honesty : condotta fedele onesta nella gestione del business e delle relazioni umane
- Teamwork for the common cause : lavoro di squadra per l'obiettivo comune, con mutua fiducia e rispetto
- Uniting effort for improvement : impegno continuo per migliorare le proprie performance umane e di azienda
- Courtesy and humility : cordialità, umiltà e rispetto nella gestione di bisogni e richieste degli altri
- Accordance with natural laws : fedeltà alle “leggi della natura” e adattamento ai cambiamenti dell'ambiente circostante

⁷ <https://www.panasonic.com/global/corporate/management/code-of-conduct/chapter-1.html>

- Gratitude for blessings : essere sempre grati per la benevolenza e la gentilezza ricevuta

Poiché questi 7 principi guida sono un'estensione della cultura giapponese all'interno delle aziende, questi principi sono stati rinominati i "Seven Spirits of Matsushita".

Athos e Pascal ritenevano però che gli obiettivi di ordine superiore trovassero la loro massima espressione quando essi venivano incentrati sui dipendenti, in modo da rafforzare il contratto psicologico⁸ che lega il lavoratore all'azienda.

L'impresa dovrebbe quindi ambire a rendere il proprio posto di lavoro un'entità rispettata ed ammirata dai lavoratori, cercando di valorizzarne e accompagnarne la crescita umana e professionale, ricevendo in cambio un impegno da parte di quest'ultimi ad investirsi maggiormente nell'organizzazione (Athos, Pascal, 1981).

Gli autori, nella loro analisi, rilevano in ultimo come nelle organizzazioni giapponesi chiunque cerchi così di migliorare costantemente nel proprio piccolo il modo di svolgere il proprio lavoro (per rendere l'idea viene usato l'esempio di una colonia di formiche, dove migliaia di piccoli esseri fanno piccole cose con lo scopo comune di smuovere una montagna) (Athos, Pascal, 1981, pag 239-240).

⁸ Inteso come :*" il complesso delle aspettative che il lavoratore nutre nei confronti dell'azienda e, al tempo stesso, il complesso delle aspettative che il datore di lavoro ha nei confronti di un proprio lavoratore"*
<https://selezione.monster.it/hr/hr-risorse-umane/gestione-personale/trattenere-dipendenti-retention/miglioramento-performance-contratto-psicologico.aspx>

3.QUALE FUTURO?

3.1. The Lost Decade e le critiche al Japanese Management System

Gli anni '90 del secolo scorso sono conosciuti in Giappone come il “Decennio Perduto”⁹, ossia un periodo di forte depressione economica che mise a dura prova la stabilità del paese e delle imprese nipponiche nei mercati internazionali , con ripercussioni in termini di PIL (che tocca il suo minimo storico di crescita dell'1%), tasso di inflazione (che da un +3,3% del 1991 arriva ad un - 0.8% nel 2000) e salario medio mensile (Harvard Magazine, 2010).



Source : <https://harvardmagazine.com/2010/07/an-aftermath-to-avoid>

La cosiddetta “Lost Decade” trova le proprie radici nell’Accordo del Plaza (New York, 22 settembre 1985), quando i ministri delle finanze dei paesi dell’allora G5 (Francia, Giappone, Gran Bretagna, Repubblica federale tedesca, Stati Uniti) e del Canada, si riunirono per la definizione di una serie di accordi finalizzati a contrastare il continuo apprezzamento del dollaro registrato nella prima metà degli anni '80, attraverso interventi coordinati sul mercato dei cambi, con l’obiettivo di arrivare ad una rivalutazione soprattutto dello Yen e del marco tedesco¹⁰.

Di conseguenza, nel 1986 il tasso di cambio yen/dollaro passò da 250 a 150 e in Giappone iniziò a gonfiarsi la bolla speculativa destinata poi a scoppiare all’inizio del 1990, con l’indice Nikkei che nel periodo 1985 - 1989 salì da circa 12.600 (settembre 1985) a 38.957 (29 dicembre 1989), mentre i prezzi e i valori delle case e dei terreni triplicarono (La Voce, 2008).

⁹ Alcuni studiosi tendono però ad includere anche il decennio che va dal 2001 al 2010, così che sovente si parla del più ampio “ventennio perduto”

Leika Kihara (August 17, 2012). "Japan eyes end to decades long deflation". Reuters. Retrieved September 7, 2012.

¹⁰ http://www.treccani.it/enciclopedia/accordi-di-plaza_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

Le conseguenze di ciò furono però pesanti per l'economia giapponese.

La rivalutazione dello Yen nei confronti del dollaro cominciò infatti a danneggiare le esportazioni nazionali (le merci giapponesi divennero meno competitive nei mercati internazionali) e il governo nipponico si ritrovò costretto ad abbassare i tassi di sconto al livello record del 2.5% per favorire l'aumento dei consumi e gli investimenti interni, facendo diventare il credito particolarmente economico e facilmente ottenibile dalle banche dando come garanzia azioni, edifici e terreni (Vaszkun e Tsustsui, 2012).

Conseguenza di ciò fu l'ampio diffondersi delle speculazioni finanziarie, in quanto i manager giapponesi adesso trovavano più conveniente prendere in prestito il denaro per investirlo in terreni e per acquistare azioni di altre società straniere piuttosto che investirli nel loro proprio business (pratica conosciuta come "Zaitech") (Ibid).

Le imprese cominciarono inoltre a delocalizzare parte della propria produzione offshore verso gli altri paesi dell'Asia orientale, alla ricerca di lavoratori a basso costo, mentre il mercato azionario giapponese all'epoca era valutato più del 40% del mercato mondiale (Graham, 2004).

Tra il 1989 e il 1990 la Banca del Giappone tentò di arrestare questo trend incontrollato raddoppiando i tassi di sconto, portando però allo scoppio della bolla speculativa nei primi mesi del 1990, con il Nikkei che, da gennaio a settembre, crollò a 19.782 toccando il minimo di 8.237 a fine gennaio 2003, e con il Giappone che perse dal 30 al 60% del suo "Business Value" (Vaszkun, Tsutsui, 2012).



Source : <https://www.investing.com/analysis/this-is-what-a-bubble-looks-like:-japan-1989-edition-200197309>

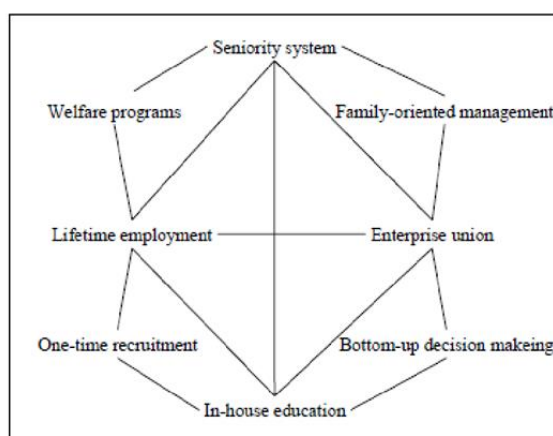
I problemi affrontati dalle imprese giapponesi riguardavano inoltre il calo della domanda interna, l'aumento del costo del lavoro dovuto all'invecchiamento della popolazione lavorativa, la maggiore competitività dei paesi concorrenti, la diminuzione degli investimenti di capitale e l'aumento dei prezzi delle commodity (Olejniczak, 2013).

Il 1990 fu anche un periodo di forti cambiamenti sociali e generazionali, tanto che i neo-assunti nati negli anni '70-'80 venivano considerati come una “ nuova specie umana” (Shinjinrui), caratterizzata da una prevalenza degli interessi personali su quelli aziendali, da un aumento dell'ambizione individuale e da una tendenza a tenere comportamenti opportunisti sul luogo di lavoro (Olejniczak, 2013).

In questi anni si cominciò a dubitare inoltre della validità del tradizionale modello giapponese di gestione aziendale, considerato ormai inefficace e disfunzionale, in quanto non più in grado di adattarsi alle mutate condizioni del contesto competitivo globale.

Sviluppatosi in un periodo storico nel quale gli obiettivi principali erano la riduzione degli sprechi, il raggiungimento dei livelli di risultato dei competitor occidentali, l'aumento costante della produttività e la protezione dei mercati domestici dalle imprese straniere, molte delle politiche gestionali basate sui principi e sulle tradizioni nazionali dimostrarono la loro inadeguatezza ed obsolescenza (Vaszkun, Tsutsui, 2012).

Gli elementi alla base del successo delle imprese giapponesi a partire dagli anni '50 e costituenti il “ Diamond of Japanese Management ” vennero quindi messi in discussione ed analizzati nelle loro criticità.



Source : https://www.researchgate.net/profile/Jamal_Abdul_Nassir_Shaari2

I primi elementi dibattuti furono quelli del Lifetime Employment e dell'Age Based System, ritenuti dalle imprese insostenibili e non più economicamente vantaggiosi.

A causa del progressivo invecchiamento della popolazione lavorativa il tradizionale sistema non era infatti più pienamente perseguibile in quanto l'eccessivo numero di lavoratori anziani, che percepiscono di tradizione salari elevati in funzione dell'esperienza maturata, rendeva il costo del lavoro eccessivamente alto per le imprese (Firkola, 2006).

Alla fine degli anni '90, di conseguenza, molte imprese cominciarono ad attuare politiche di tagli del personale (la stessa Panasonic del sopracitato Matsushita annunciò per quel periodo oltre 3000 esuberi) oppure a mettere in atto strategie alternative, quali indurre i lavoratori anziani ad uscire volontariamente dal mondo del lavoro, favorendo la sostituzione dei lavoratori a tempo pieno (anche se giovani) con lavoratori part-time o a contratto, riducendo gli aumenti salariali legati all'anzianità aziendale e ridimensionando i piani di welfare (Firkola, 2006).

Anche il terzo pilastro individuato da Abegglen, le Enterprise Union, cominciarono ad evidenziare i loro limiti in quanto, a causa della bassa domanda che contraddistinse l'ultimo decennio del XX secolo, esse persero gran parte del loro potere di contrattazione inerente agli aumenti dei salari e dovettero limitarsi a richieste in termini di job security e rispetto degli orari di lavoro (Powell, 2017).

Questo periodo è caratterizzato inoltre da una diminuzione dell'interesse internazionale e delle pubblicazioni scientifiche in materia e le opere più rilevanti sono quelle invece che criticano duramente il sistema di gestione aziendale e del personale giapponese (Konecki, 2004).

Una di queste è “ Shaping the future of Japanese Management : New leadership to Overcome the impending crisis “ del 1995 di Tsuchiya Moriaki, professore emerito presso l'università di Tokyo, e Konomi Yoshibon, consulente manageriale.

Parte centrale dell'elaborato è la critica che viene mossa dagli autori al tradizionale sistema di GRU, considerato scarsamente applicabile in contesti diversi da quello in cui ha avuto origine negli anni '50.

Una problematica messa in evidenza durante la “ Lost decade “ riguardava infatti la difficile esternalizzazione del processo decisionale “ bottom up ” e “ by consensus ” particolarmente radicato nella cultura giapponese ma meno apprezzato oltreoceano.

Il processo deliberativo storicamente adottato in patria prevedeva che ogni elemento di discussione venisse dibattuto per molto tempo, che ogni dato venisse attentamente analizzato e che la decisione finale venisse presa solamente ad unanimità raggiunta, soprattutto coinvolgendo attivamente il personale anziano che veniva visto e considerato come una guida solenne¹¹.

Nonostante questo processo fosse particolarmente lungo e a volte frustrante, nell'ideale collettivo veniva però considerato l'unico modo possibile per prendere la migliore decisione possibile.

Se alla base dei tre pilastri del sistema di management in Giappone individuati da Abegglen vi era però il rapporto fiduciario tra management e dipendenti basato anche sulla forte influenza esercitata dalla cultura e dalla tradizione su entrambe le parti, lo stesso non si poteva dire per quanto avveniva nelle sedi oltreoceano delle imprese nipponiche.

Secondo gli autori, nonostante il tentativo dei manager giapponesi di portare anche nelle filiali estere attività di team building e rafforzamento del senso di appartenenza all'impresa quali canzoni aziendali, esercizi di gruppo mattutini ed eventi sponsorizzati dalla società madre, la fiducia dei dipendenti nei manager stranieri e il senso di dedizione all'azienda erano comunque molto deboli (Moriaki, Yoshibon, 1997, pag 142).

Questo riduceva di conseguenza anche la possibilità di affidarsi ad un processo decisionale basato sull'unanimità, in quanto gli interessi delle parti coinvolte non erano più convergenti (il generico benessere dell'azienda non era obiettivo interiorizzato da parte dei lavoratori) e veniva quindi a mancare l'assunto base dell'intero sistema deliberativo e delle fortune giapponesi dal dopoguerra in poi.¹²

Era infatti evidente che, nonostante vi fosse in principio la volontà di traslare i principi del "Japanese Management" anche all'interno delle sussidiarie e delle sedi estere, in breve tempo ogni filiale aveva abbandonato le direttive della casa madre per adottare consuetudini e pratiche proprie del paese di adozione (Moriaki, Yoshibon, 1997).

Le imprese giapponesi faticavano però anche a mantenere vivi all'interno dei confini nazionali quei sentimenti di appartenenza e fedeltà all'azienda storicamente propri alla cultura giapponese, in quanto molti giovani lavoratori si trovarono disillusi davanti al comportamento delle maggiori imprese durante il periodo della stagnazione economica degli anni '90 .

¹¹ <https://www.japanintercultural.com/en/news/default.aspx?newsID=154>

¹² <https://thecider.app/consensus-decision-making>

Nel periodo di riferimento, ad esempio, molte imprese appartenenti al settore chimico e dell'alluminio si trovarono costrette a spostare la produzione oltreoceano alla ricerca di manodopera e materie prime a basso prezzo, ridimensionando gli impianti in patria e venendo meno agli obblighi morali assunti con i dipendenti più anziani (Moriaki, Yoshibonu, 1997).

Nonostante il tentativo di queste imprese di ridurre al minimo il danno per i lavoratori, cercando di riassegnare i dipendenti ad altre filiali, soprattutto i neolaureati vedevano sgretolarsi gli assunti sul quale si costruiva il contratto psicologico tra lavoratore e impresa e sul quale si fondavano i pilastri del Lifetime Employment e del Senioriy Based System (Moriaki, Yoshibonu, 1995, pag 143).

3.2. The end of Japanese – Style Management?

Alla luce di queste nuove complessità, ci si cominciò a chiedere quale potesse essere il futuro del “Japanese Management System” e fino a che punto le imprese giapponesi avrebbero dovuto imparare dagli USA in termini di strategia, di tecniche di governance, di finanza aziendale e di politiche di gestione del personale (Pudelku, 2009).

Un importante lavoro dal quale è necessario partire per cercare di individuare quali possano essere gli sviluppi futuri che interesseranno le pratiche di gestione delle imprese giapponesi è senza dubbio “ The End of Japanese – Style Management? ” del 2009 di Markus Pudelku, professore di International Business presso l’università di Tubinga.

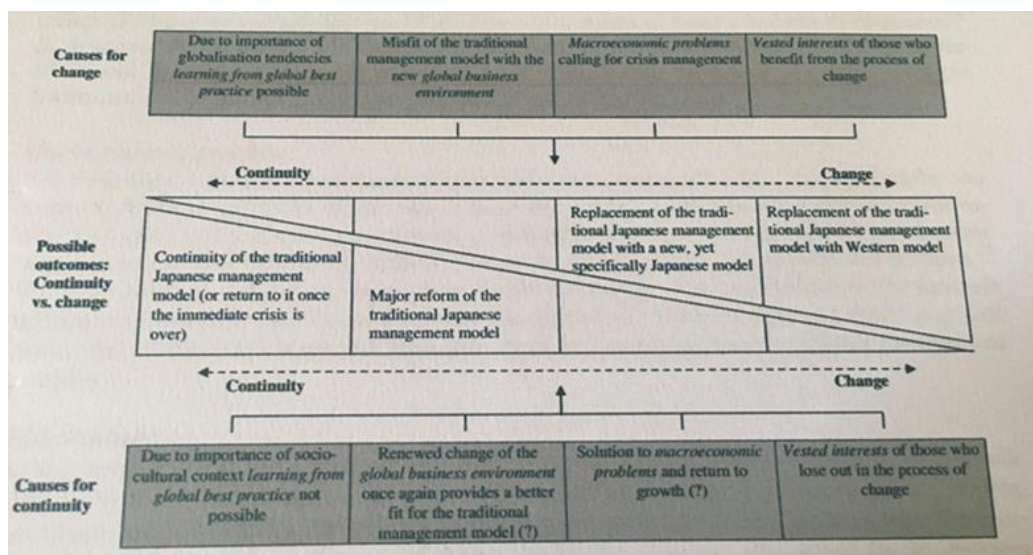
Alla base del suo studio (costruito su una serie di domande fatte a 359 alti manager di alcune delle principali società nipponiche) vi è il cosiddetto “divergence/convergence debate” circa il futuro dell’ormai conosciuto “Japanese Management System”, dibattito iniziato negli anni ’70 ma che raggiunse la completa maturità appunto negli anni ’00 (Olejniczak, 2013).

Le teoria della divergenza assume che ogni modello di management è profondamente radicato nelle tradizioni socio-culturali del paese nel quale si è sviluppato e quindi un processo di adozione indiscriminato di ipotetiche “Best Practices” internazionali non sarebbe sostenibile. Nel caso giapponese, inoltre, l’abbandono delle tradizionali pratiche di management sulle quali si è costruito il vantaggio competitivo delle imprese nazionali comporterebbe una perdita di competitività ancora maggiore nei mercati internazionali (Pudelku, 2009).

La teoria della convergenza afferma invece che i manager di tutto il mondo, con quelli delle società giapponesi in prima linea, si trovino nei periodi di ristrutturazione nella necessità di adottare le migliori pratiche manageriali disponibili indipendentemente da dove si siano esse generate in principio, per effetto dell’influenza esercitata dalla globalizzazione che rende comuni i bisogni di ogni impresa (Pudelku, 2009).

Nel suo studio, l’autore individua quindi quelle che ritiene essere le principali “forze del cambiamento” (la necessità di imparare / mantenere le pratiche migliori, l’influenza dell’ambiente di riferimento, le problematiche macroeconomiche e gli interessi dei soggetti coinvolti) che stanno guidando l’evoluzione, o rendendo più conveniente il mantenimento ed il consolidamento, delle caratteristiche proprie del “Japanese Management” e quale sarà l’evoluzione finale di quest’ultimo (Pudelku, 2009).

In base a quale di queste “ forze “ sopracitate prevarrà e al modo in cui questa subirà l’influenza delle altre, sono stati individuati dall’autore e dagli intervistati 4 possibili scenari, alcuni diametralmente opposti, altri almeno in parte complementari, come si può vedere dalla seguente tabella :



Source : The End of Japanese-Style Management? Pag 442

- Scenario 1 : Continuità del modello tradizionale

Ritenuto improbabile anche in forza di un miglioramento dell’economia a livello macroeconomico, in questo scenario vengono posti in essere solamente dei leggeri “aggiustamenti” alle tradizionali politiche di gestione e vi sarebbe quindi continuità con il passato, secondo la teoria che gli elementi alla base del “Japananese Management” siano talmente radicati nel contesto socio-culturale di riferimento da essere considerati i migliori possibili (Pudelku, 2009).

Alla base di questo ragionamento vi è il forte senso di legame del popolo giapponese con le consuetudini e con la storia del proprio paese, elemento che renderebbe l’influenza straniera difficilmente tollerabile qualora fosse finalizzata a sovvertire completamente gli usi e le tradizioni (Abegglen, 2006).

Uno scenario di questo tipo avvantaggerebbe i lavoratori più anziani assunti secondo le logiche del Lifetime Employment (il quale rimane comunque tuttora apprezzato e generalmente ricercato anche dai nuovi lavoratori per i benefici già elencati, ma che non garantisce più i benefici economici e la sicurezza di un tempo), e dell'Age Based Seniority, in quanto preserverebbero il loro status acquisito dopo anni di sacrificio e completa dedizione alla società, con ritorni attesi in termini di Job Security, promozioni ed aumenti salariali legati all'esperienza maturata (MHLW, 2003) (Inohara, 1990).

- Scenario 2 : Riforma del modello tradizionale

Ritenuto il più probabile anche dalle evidenze empiriche che dimostrano come il percorso intrapreso dalle imprese giapponesi stia seguendo questa direzione, secondo questo scenario è previsto un cambiamento del modello di riferimento, pur senza una reale adozione di un sistema alternativo (Pudelku, 2009).

Questo si traduce, ad esempio, nel passaggio da una politica di "Lifetime Employment", ad una di "Long Term Employment" che permetterebbe comunque alle imprese di garantirsi la fedeltà dei lavoratori e a mantenere la convenienza ad investire nella formazione del personale (Pudelku, 2009).

Anche l'altro elemento principale del Japanese Management (il Seniority Based System) verrebbe in parte modificato, passando ad un sistema che basi le promozioni e la definizione dei salari più sulle performance che sull'anzianità (Hodaka, 2012).

Proprio dagli anni '90 sta prendendo sempre più piede infatti un sistema di valutazione e compensazione basato sulle performance dei lavoratori chiamato "Seikashugi".

Secondo questo sistema, al momento della determinazione del salario e degli avanzamenti di carriera l'enfasi dovrebbe essere posta maggiormente sui risultati fatti ottenere dal lavoratore all'impresa piuttosto che su altre variabili quali esperienza o conoscenze acquisite dal lavoratore, soprattutto in un'ottica di raggiungimento di obiettivi di breve termine.¹³

Secondo una recente intervista promossa dal ministero della salute, del lavoro e del welfare giapponese (MHLW) del 2002, circa il 90% delle imprese coinvolte sta riscontrando però problemi nell'adozione di un sistema di valutazione di questo tipo (MHLW, 2002).

¹³ <https://www.jil.go.jp/english/lsj/detailed/2009-2010/chapter5.pdf> pg104

Le principali difficoltà riguardano la mancanza di esperienza e competenza dei manager nel valutare le performance dei dipendenti, la difficoltà nel tradurre la valutazione dell'operato dei lavoratori in aumenti salariali e promozioni e la mancanza di chiari standard di riferimento per poter determinare e quantificare l'apporto di ogni individuo ai risultati ottenuti (MHLW 2002).

In questa direzione si muove anche il declino delle "Enterprise Union", il cui numero complessivo è diminuito del 21% tra il 1984 e il 2006, con Toyota che dal 2003 ha smesso di negoziare i tradizionali aumenti salariali primaverili e che è passata ad una determinazione del salario esclusivamente basata sulla valutazione delle performance (Powell, 2007) (Kyodo News, 2003).

Uno scenario di questo tipo privilegierebbe soprattutto i giovani neo-laureati, maggiormente flessibili, tendenti alla ricerca di gratificazione legata allo sforzo individuale e meno legati all'azienda di appartenenza (Inohara, 1990).

Dato il progressivo invecchiamento della popolazione lavorativa risulta comunque difficile attuare un completo cambio di paradigma, in quanto la percentuale di lavoratori anziani è elevata e difficilmente disposta ad accettare di essere valutata su parametri diversi da quelli tradizionalmente riconosciuti (Hodaka, 2012).

- Scenario 3 : Sostituzione del modello tradizionale con uno nuovo

La terza opzione prevede che vi sia il tentativo di rimpiazzare il tradizionale modello giapponese tramite l'adozione di pratiche gestionali prese da modelli stranieri, al fine di creare un nuovo sistema costruito però sulla base dello specifico contesto di riferimento, secondo una logica di "Westernization".

Questo avverrebbe tramite il tentativo di passare ad una visione maggiormente incentrata sugli interessi degli shareholder, con maggiore enfasi quindi su profitti e decisioni a breve termine (Porter, 2000).

Questo non significherebbe comunque abbandonare il tradizionale orientamento al benessere dei lavoratori, la pianificazione di lungo periodo e il processo decisionale per consensus, ma semplicemente avere una visione multidimensionale (Porter, 2000).

Un esempio del modo in cui le imprese giapponesi stiano cercando di uscire dai tradizionali schemi sui quali hanno costruito il loro successo nel passato, consiste nell'aver cominciato in quel periodo per la prima volta nella loro storia ad affidarsi a manager stranieri.

E' questo il caso della "Takeda Pharmaceutical Company", la più grande impresa farmaceutica giapponese, che ha affidato dal 2015 la direzione a Christophe Weber, il primo presidente non giapponese dal 1781 (Chleide, 2015).

Secondo il primo ministro Shinzo Abe, il cambio di paradigma deve avvenire però innanzitutto attraverso la riduzione della disparità di genere sul posto di lavoro, attraverso una politica soprannominata "Womenomics".

Dal 2012 al 2017 la presenza delle donne nel mondo del lavoro è passata così dal 46,2% al 50% (soprattutto però in riferimento a posizioni con retribuzioni contenute o lavori part-time), mentre i ruoli manageriali occupati da donne, nello stesso arco di anni, sono aumentati di poco più dell'1%, per salire al 5,6%.¹⁴

Il problema principale rimane l'elevato tasso di abbandono dopo il primo figlio (circa il 70% delle donne smette di lavorare dopo la prima maternità), contro la media del 30% negli Usa (The Economist, 2014).

Tale cambiamento risulta però tuttora ostico a causa della cultura patriarcale giapponese, alle tradizioni che vedono la donna come "angelo del focolare" e alle ambizioni personali della popolazione femminile, ancora fortemente legata al ruolo di moglie e madre (Pudelku, 2009).

- Scenario 4 : Completa e indiscriminata adozione del modello Occidentale

Questo scenario, considerato improbabile almeno quanto il primo, parte dal presupposto che il tradizionale sistema decisionale giapponese basato sul coinvolgere ogni soggetto interessato, sulla predilezione per le innovazioni incrementali e la definizione di obiettivi di lungo periodo non sia più sostenibile per raggiungere gli obiettivi del nuovo mondo globalizzato.

Per poter far fronte alla crescente competizione globale e all'emergere di nuovi paesi competitor nella zona asiatica, insieme alla necessità di accorciare i tempi del processo decisionale, il modello tradizionale dovrebbe essere quindi abbandonato in favore di un più aperto, incline alle innovazioni distruttive ed orientato ai profitti sistema di management occidentale (Pudelku, 2009).

A causa delle tradizionali differenze socio-culturali già elencate, risulta però altamente difficile che un simile processo di convergenza possa avere luogo (Pudelku, 2009).

¹⁴ <https://www.fondiesicav.it/giappone-la-sfida-di-abe-sulle-donne/>

CONCLUSIONI

Il processo che ha portato alla creazione di un pensiero giapponese in tema di Management è stato lungo ed articolato, nonché in realtà lontano dall'essere completamente terminato.

Nato dalla necessità di superare l'arretratezza economica che rendeva storicamente il Giappone un competitor marginale nelle dinamiche mondiali, il "Japanese Management System" ha da subito catturato gli interessi degli osservatori occidentali che hanno cercato di risalirne alle origini del successo.

Origini che, come si è cercato di evidenziare nel presente elaborato, vanno ritrovate nelle tradizioni tipiche dei villaggi di riso del periodo Edo (quali Life Long Membership, Age Based Roles e Collective Behaviour), negli insegnamenti del maestro Confucio e nell'orientamento sociale al collettivismo.

Ciò che però rese unico questo sistema di management, fu il modo in cui gli elementi sopra elencati vennero fatti interagire con le strategie e le tecniche di governance proprie dei sistemi capitalisti occidentali.

Cominciando il proprio processo di industrializzazione in ritardo rispetto ai paesi europei ed agli Usa, i manager giapponesi furono infatti in grado di importare le migliori strategie di gestione aziendale dell'epoca e di personalizzarle sulla base della cultura e della tradizione nazionale (basti prendere in considerazione i Quality Circles, dove i principi di efficienza propri del Taylorismo americano vennero fatti coesistere con l'orientamento al lavoro di gruppo ed alla coesione degli interessi propri con quelli aziendali tipica delle imprese giapponesi).

In questo modo le imprese conobbero un periodo di forte e veloce crescita a partire dal secondo dopoguerra in poi, riuscendo perfino a superare i risultati delle imprese occidentali. Per poter confrontare in maniera quanto più concreta le imprese giapponesi con quelle americane si doveva però necessariamente partire dalle opere "The Japanese Factory" di C.Abegglen e "The art of Japanese Management" di R.T.Pascal e A.G.Athos , pietre miliari per lo studio delle peculiarità del management giapponese.

Dalla lettura dei due elaborati è stato possibile evidenziare il modo in cui i manager giapponesi abbiano tradotto effettivamente all'interno delle proprie organizzazioni gli elementi alla base della cultura e delle tradizioni nipponiche e come questa sia stata la reale fortuna delle loro imprese.

Dalla prima opera è risultato come gli effetti del Lifetime Employment e del Seniority Based System, nonché del ruolo svolto dalle Enterprise Union, siano stati per molto tempo sconosciuti agli osservatori internazionali, nonostante si fossero poi dimostrati essere l'essenza stessa del successo giapponese.

Focalizzandosi sull'analisi tra la "Matsushita Electric Company" di Konosuke Matsushita e dell'"ITT" di Harold Geene, l'opera di Pascal e Athos ha poi messo in luce come alcune delle differenze nelle politiche di gestione, soprattutto per quanto riguarda le cosiddette Soft S", vadano ritrovate nell'influenza esercitata della religione e dal complicato sistema di costrutti sociali sui quali basa la società nipponica.

A partire dagli anni '90, però, le condizioni socio-economiche sulle quali si era fondato il sistema gestionale giapponese cominciarono a mutare.

Una forte crisi economica, che ha colpito il paese per oltre un decennio, unita al manifestarsi dei limiti dei "Tre Pilastri" individuati da Abegglen, ha spinto gli osservatori internazionali a porsi delle domande circa il futuro del Japanese Management System.

Un sistema ritenuto non più sostenibile e le sue conseguenti prospettive di sviluppo, sono al centro dello studio "The End of Japanese – Style Management?" di Markus Pudelku, al termine del quale viene evidenziato come sia necessario riformare il modello tradizionale di riferimento tramite un processo di "Westernization" e di graduale adattamento alle mutate condizioni globali.

Il principale dilemma che riguarda manager e lavoratori (ed alimenterà il dibattito ancora per molti anni) consisterà dunque nel riuscire a determinare quanto essi siano disposti a cedere in termini di sicurezza del posto di lavoro e legame con le tradizioni in cambio di un sistema maggiormente orientato al merito, al mercato ed alla competizione globale.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Abegglen, J.C. (2006), *21st-century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Abegglen, J.C. (1958) , *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, Free Press, Glencoe, IL
- Athos e Pascal (1981) “*Le sette S, ovvero l’arte giapponese di gestire con successo l’azienda, con introduzione di Giovanni Agnelli*”; Milano : A. Mondadori, 1982
Aula, Budapest.
- Bellah, R.N. (1957), “*Tokugawa Religion: The Values of Pre-industrial Japan*”, Free Press, Glencoe, IL.
- Berkeley, CA.
- Bird, A. (2002) , “*Permanent employee*”, Encyclopaedia of Japanese Business and Business Management, Routledge
- Chen, M. (2004) , “*Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*”, Thomson Learning, London.
- Chleide, F.(2015) “*Japanese Management: Cultural challenges and coping strategies*”. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2015.
- Cole, R.E. (1971), *Japanese Blue Collar: The Changing Tradition*, University of California Press,
- Costa, G.; Gubitta,P. ;Pittino, D. (2014), “*Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*”, McGraw-Hill Education
- Craig, T. (2002) , “*Nihonteki keiei*”, Bird, A. (Ed.) , Encyclopaedia of Japanese Business and Management, Routledge, London.
- Dore, R. (1973), “*British Factory – Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*”, George Allen & Unwin, London.
- Firkola, (2006) “*Japanese management practices past and present*”, Econ. J. Of Hokkaido Univ., Vol pp 115 – 130
- Genzberger, C. (1994). “*Japan Business: The Portable Encyclopedia for Doing Business With Japan*”. World Trade Press. p. 155.
- Gerschenkron, A. (1962), “*Economic Backwardness in Historical Perspective: A Book of Essays*”, Belknap Press, Cambridge, MA.
- Graham, F. (2004), “*A Japanese Company in Crisis*”, RoutledgeCurzon, London.

- H. Inohara,(1990) “*Human Resource Development in Japanese Companies*”, Asian Productivity Organization, Tokyo.
- Hagiwara, S. (2002) ,“*Enterprise unions*”, Bird, A. (Ed.) , Encyclopaedia of Japanese Business and Management.
- Hodaka, T. (2012);” *Human resources management in Japan : Before and After the 1990’s*”. Master’s thesis, MIT.
- Hofstede,G.; Hofstede, G.J.; Minkov, M. (2010) : “Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival”; McGraw-Hill Education pag 95-96
- Hsu, R. (Ed.) , (1999) , “*The MIT Encyclopedia of the Japanese Economy*” (2nd. ed.) ,MIT Press, Cambridge,MA.
- <http://www.businessmanagementideas.com/management/quality-circles/quality-circles-q-c-meaning-objectives-and-benefits/6302> (Visitato il 08/07/2019)
- <https://harvardmagazine.com/2010/07/an-aftermath-to-avoid> (Visitato il 11/08/2019)
- <https://honoringhomer.net/wp-content/uploads/2014/08/nonaka-quality-circle.pdf> (Visitato il 08/07/2019)
- <https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Structure-is-not-organization.pdf> (Visitato il 23/07/2019)
- <https://prabook.com/web/james.abegglen/2185413> (Visitato il 06/06/2019)
- <https://selezione.monster.it/hr/hr-risorse-umane/gestione-personale/trattenere-dipendenti-retention/miglioramento-performance-contratto-psicologico.aspx> (Visitato il 11/07/2019)
- <https://thedecider.app/consensus-decision-making> (Visitato il 15/07/2019)
- <https://www.economist.com/briefing/2014/03/29/holding-back-half-the-nation> (Visitato il 16/08/2019)
- <https://www.fondiesicav.it/giappone-la-sfida-di-abe-sulle-donne/> (Visitato il 20/08/2019)
- <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/> (Visitato il 10/07/2019)
- <https://www.investing.com/analysis/this-is-what-a-bubble-looks-like:-japan-1989-edition-200197309> (Visitato il 05/08/2019)
- <https://www.japanintercultural.com/en/news/default.aspx?newsID=154> (Visitato il 13/07/2019)

- <https://www.jil.go.jp/english/lsj/detailed/2009-2010/chapter5.pdf> (Visitato il 22/07/2019)
- <https://www.lavoce.info/archives/25377/il-decennio-perduto-del-giappone/> (Visitato il 05/08/2019)
- <https://www.panasonic.com/global/corporate/management/code-of-conduct/chapter-1.html> (Visitato il 12/06/2019)
- https://www.researchgate.net/profile/Jamal_Abdul_Nassir_Shaari2 (Visitato il 18/07/2019)
- http://www.treccani.it/enciclopedia/accordi-di-plaza_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ (Visitato il 20/07/2019)
- <http://www.treccani.it/enciclopedia/confucianesimo/> (Visitato il 13/06/2019)
- K. Konecki, (2004) ‘*Uwarunkowania zarz'adzania japońskimi przedsiębiorstwami*’ [Conditions for managing japanese companies], MBA, Vol. 1, No. 66, , p. 11.
- Kono, T. (1988), “*Corporate Culture Under Evolution*”, Kodansha, Tokyo.
- Kyodo News (2003), “*Spring wage talks going the way of the Dinosaur?*”, Japan Times, March 4, 3.
- M. E. Porter, H. Takeuchi and M. Sakakibara, (2000) “*Can Japan Compete?*” Macmillan Press, Houndsmills, Basingstoke
- Marosi, M. (2003), *J'apa'n, koreai e's ki'nai menedzsment (Management in Japan, Korea, and China)*”
- Maruyama, K. (1997), “*A comparative study of the Japanese management theories of four scholars Masumi Tsuda, Hiroshi Hazama, Ryushi Iwata and Kuniyoshi Urabe*”, Global Studies in Management: A Japanese Perspective, Institute of Business Research, Daito Bunka University, Tokyo, pp. 111-25.
- MHLW, (2002) , “*Survey on Employment Management, Ministry of Health, Labour and Welfare*”, Tokyo
- MHLW, (2003) , “*White Paper on the Labour Economy: Economic and Social Change and Diversification of Working Styles*”, Tokyo
- Moriaki T., Yoshinobu K. (1995) , “*Shaping the future of Japanese management : new leadership to overcome the impending crisis*”, Tokyo : LTCB international library foundation,

- Nakase, T. (1979) in Nakagawa, K. (Ed.), “*The introduction of scientific management in Japan and its characteristics*”, Labor and Management, Proceedings of the Fourth Fuji Conference, University of Tokyo Press, Tokyo, pp. 171-202.
- Nonaka, I. (1993) “*The History of quality circles*”
- Odaka, K. (1993) , “*The source of Japanese management*”, Durlabhji, S. and Marks, N. (eds.) , Japanese Business: Cultural Perspectives, State University of New York Press, New York.
- Olberding S R, (1998) “*Toyota on competition and quality circles*”. J Qual Participation, 21 52-54.
- Olejniczak, (2013) “*Japanese Management : 50 years of Evolution of the concept*”,
- Pindur, W., Rogers, S.E. and Kim, P.S. (1995), “*The history of management: a global perspective*”, Journal of Management History, Vol. 1 No. 1, pp. 59-77.
- Powell M. (2017); “*Human Resource management in Japan : Are they really changing ?*”, Merici, Volume 2, 2016, ANU eView, The Australian National University, Canberra, Australia
- Pudelku M. (2009); “*The End of Japanese-Style Management?*”; Long Range Planning 42, pag 439-462
- Sasaki, N. (1990), “*Management and Industrial Structure in Japan*”(2nd ed.) , Pergamon, Oxford.
- The Asian Pacific Journal, Japan focus
- Totman, C. (2005), “*A History of Japan*”, Blackwell Publishers, Malden, MA.
- Tsutsui, W.M. (1998), “*Manufacturing Ideology: Scientific Management in Twentieth-century Japan*”, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Tsutsui, W.M. (2001), “*The Way of Efficiency: Ueno Yoichi and Scientific Management in Twentieth-Century Japan*”, Modern Asian Studies, Vol. 35 No. 2, pp. 441-67.
- Vaszku, B.; . Tsutsui, W. (2012) "A modern history of Japanese management thought", Journal of Management History, Vol. 18 Issue: 4, pp.368-385,
- Wood R, Hull F & Azumi K, (1983) “*Evaluating quality circles: The American application*”, California Manage Rev, 26 37-53.